Stratégie de reverse logistics : gestion des process et optimisation

Volker DAUT
Manager Supply Chain Europe du groupe ADIDAS-SALOMON

La gestion des retours produits représente une part grandissante du budget logistique des entreprises. Traçabilité des produits et segmentation des flux sont des pratiques créatrices de valeur pour améliorer le service au client et maîtriser les coûts relatifs à cette fonction. Ces pratiques ont été présentées lors du Forum Supply Chain 2005 à Bordeaux Ecole de Management.

Le thème de la logistique de retour a été abordé à plusieurs reprises ce matin. Ma présentation sera décomposée en deux parties : l'une plutôt théorique ; la seconde proposera une approche méthodologique pour mettre en place un concept et une stratégie de la logistique de retour.

Chacun d'entre vous a déjà fait l'expérience de la logistique de retour, en achetant par exemple un ordinateur portable ou un PDA, brusquement en panne après deux semaines d'utilisation. Vous savez qu'il est en panne, contrairement à l'entreprise qui l'a produit.

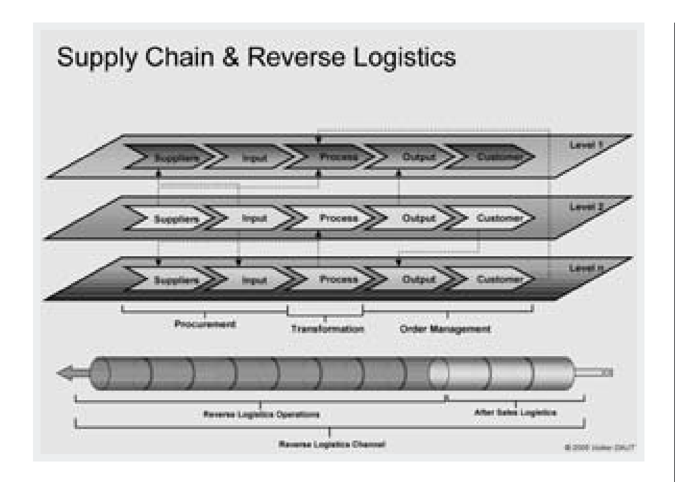
Comment, dans ces conditions, peut-elle quantifier les flux qui lui reviendront ? De votre côté, vous vous interrogez sur le fonctionnement de la garantie en lisant le mode d'emploi pour savoir si vous devez vous adresser à votre distributeur ou le renvoyer directement au fabricant.

Approche théorique

En préalable, je vous propose quelques chiffres concernant la logistique de retour. Toutes industries confondues, environ 20 % des produits sont retournés vers les constructeurs. Ce chiffre peut s'élever à 50 % pour les produits vendus sur internet. Des constructeurs de PC portable comme DELL, qui disposent d'un réseau de vente uniquement via internet, doivent mettre en place un processus efficace pour gérer ces flux. Parallèlement, 4,5 % des coûts annuels de la logistique sont dépensés pour gérer les flux de retour, sachant que ceux-ci augmenteront dans les prochaines années. D'après *« Gartner Research »*, 300 millions de PC seront retournés à leur constructeur entre 2005 et 2006 dans le monde. Pour les téléphones portables, le chiffre est évalué à environ 1 milliard en 2008.

Les économies sont possible en mettant en place une logistique de retour efficace. Elle présente un avantage pour les compétiteurs au regard des 20 % de coûts liés aux employés et des 80 % relatifs à l'entretien du *pipeline* et au transport. Pour la stratégie et la méthode, que je détaillerai ultérieurement, 70 à 90 % des produits sont retournés alors qu'ils ne sont pas défectueux. On parle alors de *« défectueux non défectueux »*. C'est le cas par exemple lorsque vous renversez un verre d'eau sur votre PC, que vous retournez alors au constructeur. Souvent, les entreprises ne sont pas préparées à gérer ces flux. Le fait de retourner ces produits vers l'entreprise constitue un abus client.

On parle souvent de modèle de chaîne logistique. Je préfère évoquer ici des modèles à plusieurs niveaux, qui communiquent entre eux. Chacun des processus d'achat, de transformation, et de commande ont un impact sur un autre processus. Vous vous situez par exemple au niveau 2 et votre chaîne est optimisée et fonctionne bien. Pourtant, *l'input* de votre



fournisseur dans le processus d'achat aura un impact négatif sur votre processus ou *l'output* de votre chaîne logistique.

Il est nécessaire de prendre en considération le partage en deux parties du segment de logistique de retour. La première partie concerne les services après-vente. Dans ce cas, le produit n'est pas encore entré dans les opérations qui gèrent les flux de retour. On peut alors parler de logistique de retour qui s'arrête au point de vente. Ce point est particulièrement important par rapport au *gatekeeping*, que j'aborderai ultérieurement. La seconde partie concerne les opérations liées à l'entreprise pour gérer les flux de retour. Il peut s'agir de recyclage ou de toute autre opération liée à la logistique de retour.

Je souhaite vous donner une définition de la logistique de retour : *« Reverse logistics is the bi-directional supply chain process for planning, managing and controlling the efficient and cost effective flow of products after and during the useful life - from and to the point of origin - to the point of further processing (...) to fulfill customer needs ».*

L'objectif principal est véritablement de servir le client, pour un moindre coût associé au processus de logistique de retour. Un des premiers cours que j'ai suivi à l'ISLI portait sur le triangle magique : coût, délais, qualité. Le délai pour retourner le produit vers l'endroit où il peut être pris en charge efficacement et le renvoyer ensuite vers le client doit être le plus court possible. Cette opération doit être effectuée au moindre coût. Sa qualité aura un impact sur la gamme et le service au client. Des processus de dédouanement sont souvent liés. Ils doivent être intégrés au processus global pour éviter les pertes de temps si les produits sont bloqués en douanes.

Les bénéfices sont partagés entre l'externe et l'interne. L'externe concerne les clients, les partenaires logistiques et les revendeurs. Les bénéfices internes concernent surtout la *supply chain* et l'entreprise. L'augmentation de la satisfaction du client et du taux de service constitue également un bénéfice, qui a un impact sur la valeur et la crédibilité de l'entreprise, du produit. D'autres bénéfices sont relatifs aux flux financiers et de produits. Les partenaires logistiques et les revendeurs n'ont pas d'intérêt à avoir des pipelines pleins, avec des produits obsolètes. Dans ce cas, il s'agit de vider le *pipeline* pour apporter de nouveaux produits vers la plate-forme de vente. (…)

Quatre facteurs influencent la logistique de retour. Le client est sensible à l'environnement et veut le protéger. Il veut être assuré, si son produit tombe en panne, que le service après-vente fonctionne correctement. Il est nécessaire de suivre les demandes de l'industrie dans laquelle l'entreprise intervient. Elles ont un impact financier et en terme de compétitivité. Cela peut constituer un avantage pour la *supply chain*. Une entreprise qui intervient sur le marché international doit mettre en place des processus pouvant être managés dans plusieurs pays. Les processus de retour en font partie. La globalisation est liée à des facteurs politiques. En effet, les négociations nationales et internationales sont à prendre en compte.

Je vous propose quelques exemples de sources et d'origine de la logistique de retour. Il existe deux origines différentes : celle concernant le matériel d'une part, et les clients d'autre part. Le domaine logistique concerne le *client final* et le *partenaire logistique*. Pour le matériel, il s'agit du *produit* et de *l'emballage*. L'industrie du textile est un exemple où un produit peut arriver sur la plate-forme de vente en étant déjà « défectueux ». Le revendeur doit normalement le renvoyer. De petites opérations du service après-vente peuvent permettre de réparer ce produit. On peut également citer l'exemple, très répandu en Allemagne, de casier à bouteilles consignées, entièrement renvoyées. Enfin, les produits achetés sur internet sont retournés parce qu'ils ne correspondent pas à ce qu'attendait le client. Il s'agit d'un droit durant les 14 jours suivant l'achat.

Approche méthodologique

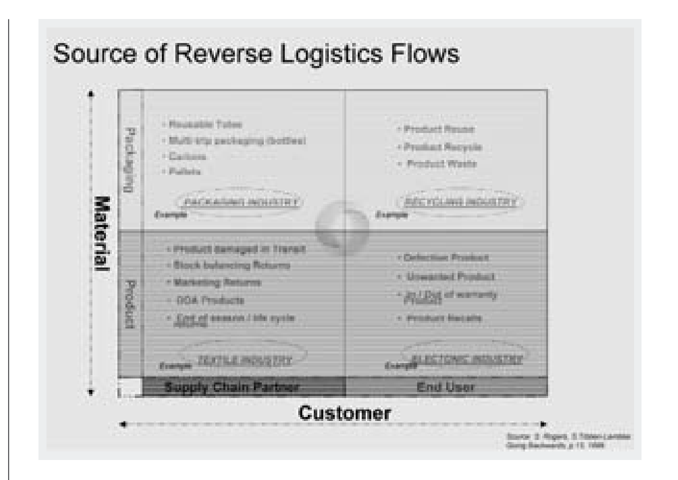
Cette étude de cas a été réalisée il y a quelques années. Cette entreprise affichait à l'époque un chiffre d'affaires de 41 milliards dans le secteur électronique et comptait plus de 60 000 employés. Elle proposait une grande gamme d'articles et un réseau de plu-

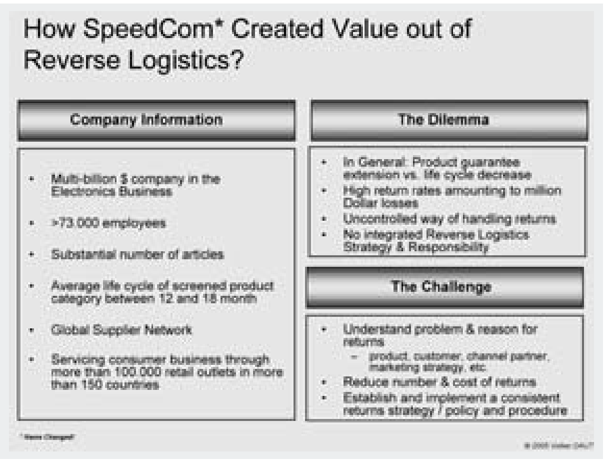
sieurs fournisseurs, dont 500 sont intégrés aux opérations de production.

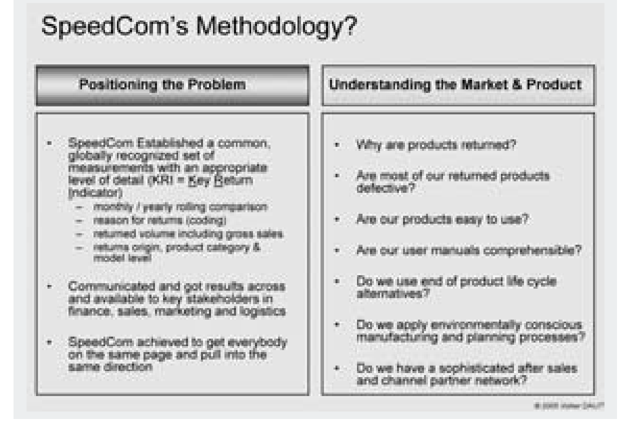
Ils produisent, conçoivent et assurent le service après-vente des produits. Pour le produit concerné la durée de vie se situe entre 12 et 18 mois. Elle chute, alors que la durée de garantie augmente en permanence. Dans ce dilemme, beaucoup de produits doivent être supportés en termes de garanties. Parallèlement, de nouveaux produits sont lancés en permanence sur le marché. Cette entreprise devait assumer un taux de retour important, coûtant des millions de dollars en raison d'une non-centralisation des flux et d'une absence de contrôle par une entité centrale. De ce fait, de nombreux intervenants se sentaient responsable de la gestion des flux. Dans ces conditions, le challenge consistait à comprendre l'origine du problème et la raison pour laquelle les produits étaient retournés. L'objectif était de réduire le nombre et les coûts de retour.

Afin de solutionner ce problème, le choix a été fait de le chiffrer avec des statistiques fiables. L'indicateur clé de retour était basé sur des volumes de retour associés à des chiffres d'affaires. Il a paru par ailleurs important de réunir tous les acteurs clés de l'entreprise afin de tous œuvrer dans la même direction. Après avoir positionné le *process*, il s'agissait de comprendre le marché, le client et des nombreux points de vente. Nous souhaitions également mesurer si le produit était utilisable pour nos clients. Les questions principales étaient : pourquoi les produits sont–ils retournés ? Sont-ils tous défectueux ? Sont-ils faciles à utiliser ? Le mode d'emploi est-il compréhensible ou est-il à l'origine de retours des clients alors que le produit n'est pas défectueux ? Proposons-nous d'autres options à la fin du cycle de vie, tels que les *upgrades* permettant au client d'obtenir une mise à jour ou un changement de pièce permettant d'utiliser à nouveau son portable par exemple ? Le réseau de vente est-il suffisamment sophistiqué pour supporter le flux de retour ?

La solution était basée sur trois piliers : les partenaires (logistique, vente), le produit lui-même et l'interne, avec une focalisation sur la restructuration de l'entreprise. Dans un premier temps, des mesures proactives ont été décidées. Vous avez tous fait l'expérience d'une fête, pour laquelle vous achetez beaucoup de produits à CARREFOUR, en pensant rapporter ceux non consommés. CARREFOUR reprend alors les produits. Cette démarche s'intègre dans une culture où







le produit est considéré comme pouvant être retourné dès l'achat. Nous nous sommes également attachés à mettre en place des formations intensives auprès des vendeurs, afin de mieux expliquer le produit aux clients. Nous avons construit avec eux des programmes de bénéfices, calculés en fonction des taux de retour. Le revendeur devient ainsi responsable de l'écoulement de son stock et les produits ne sont pas retournés vers l'entreprise.

Le travail sur le produit lui-même concernait le *design*. Il s'agissait de rendre le produit

SpeedCom's Methodology?

Positioning the Problem

- SpeedCom Established a common, globally recognized set of measurements with an appropriate level of detail (KRI = Key Return Indicator)
  - monthly / yearly rolling comparison
  - reason for returns (coding)
  - returned volume including gross sales
  - returns origin, product category & model level
- Communicated and got results across and available to key stakeholders in finance, sales, marketing and logistics
- SpeedCom achieved to get everybody on the same page and pull into the same direction

Understanding the Market & Product

- Why are products returned?
- Are most of our returned products defective?
- Are our products easy to use?
- Are our user manuals comprehensible?
- Do we use end of product life cycle alternatives?
- Do we apply environmentally conscious manufacturing and planning processes?
- Do we have a sophisticated after sales and channel partner network?

recyclable et réparable, dans un environnement constitué de multiples fournisseurs (Case-Based-Reasoning). Nous avons essayé de réduire les composants nocifs pour l'environnement. Nous avons insufflé l'idée qu'il était préférable de retourner une pièce détachée que le client peut remonter lui-même plutôt que le produit complet, qui sera réparé et retourné par l'entreprise. Pour ce faire, le produit devait être *designé* dans cet esprit.

En interne, nous avons procédé à une réorganisation, avec la mise en place d'un département logistique de retour. Nous avons retravaillé quelques alternatives avec le marketing pour les produits en fin de vie. Nous avons renforcé le canal de marché secondaire et les opérations de services après-vente. Nous avons également intensifié notre contrôle des retours, afin de savoir exactement ce qui était dans le *pipeline*. Il s'agissait essentiellement de connaître le nombre de pannes par jour. Toutes ces mesures ont eu un impact positif sur l'utilisation du produit. Concernant le *gatekeeping*, il s'agit de faire en sorte qu'un produit n'entre pas dans la chaîne logistique car le coût est alors plus élevé.

La devise que je pourrai suggérer est la suivante :
- *gatekeep* tout ce qui peut l'être ;
- consolider et simplifier les flux ;
- collaborer avec les partenaires logistiques et de vente.

Débat

De la salle : Vous avez souligné l'existence d'un problème, qui a été audité et dont vous avez tiré des recommandations. Quels ont été les résultats concrets ?

Volker DAUT : Les chiffres quant au taux de retour ont été diminués. Je ne peux vous les communiquer, car ils sont confidentiels et donnent des informations sur la qualité des produits. En outre, je n'ai pas connaissance des prolongements du projet. Cependant, dès la mise en oeuvre des mesures avec nos partenaires logistiques et revendeurs, nous avons constaté une réduction drastique du taux de retour. Nous avons également mis en place des aides sur internet, que les clients peuvent consulter. Ils apportent une visibilité sur le caractère défectueux de certains produits.

Audrey BROUGERE : Vous avez abordé la stratégie de reverse services, que les entreprises mettent en place. Certaines d'entre elles choisissent de la sous-traiter. Qu'en pensez-vous ?

Volker DAUT : Il est préférable de l'externaliser vers des spécialistes. Aujourd'hui, les constructeurs automobiles se bornent à rassembler des parties entières, comme le tableau de bord. D'autres peuvent faire mieux et sont plus rapides. De cette manière, l'entreprise n'a pas à assumer les coûts financiers des salariés. Pour mettre une stratégie en place, plusieurs éléments doivent être pris en compte. Par exemple, pour le transport, il faut réfléchir s'il doit être assuré en interne ou non, calculer les dédouanements, envisager le compliance monitoring. Je suis plus favorable à l'externalisation, avec des partenariats et des flux visibles par informatique.

Jean-Michel CABRERA : Vous racontiez que vous réagissiez aux retours lors de l'appel d'un client à propos d'une pièce défectueuse. Avez-vous essayé de mettre en place un prévisionnel de retour de pièces ou ces données sont-elles trop aléatoires pour prévoir et optimiser les stocks dédiés aux pièces de rechange ?

Volker DAUT : Nous savions qu'un certain pourcentage du produit tombait en panne. Le canal de retour était construit par rapport à cela. Cependant, les prévisions ne sont pas fiables. Elles diffèrent selon les modèles. Nous avions choisi de donner un numéro de client afin de le suivre tout au long de la chaîne.

Par rapport à quel élément déterminiez-vous le taux de service client ?

Volker DAUT : Il s'agissait d'un indicateur de satisfaction des clients, mesuré par rapport aux plaintes des clients (exprimées par téléphone, courrier ou internet). Plusieurs codes étaient déterminés.